03 | 十大领域五大过程组（下）：程序员必须要了解的项目管理常识

2019-11-02 雷蓓蓓

项目管理实战20讲 进入课程 >

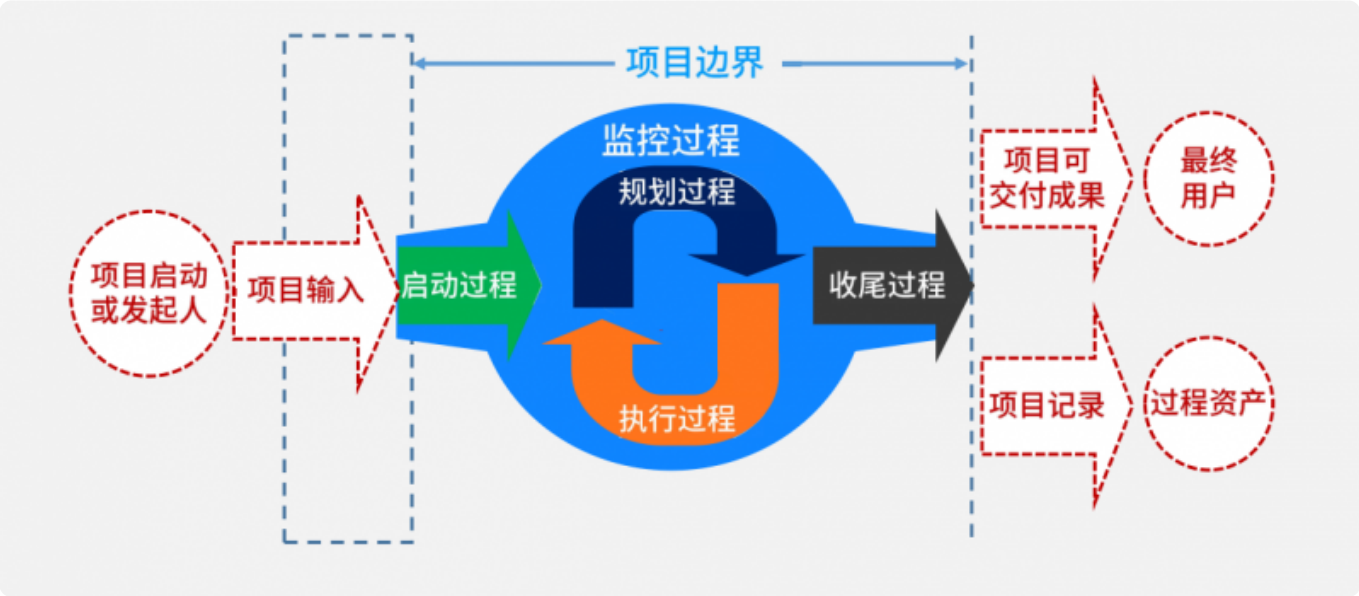
讲述：雷蓓蓓
时长 15:24　大小 14.12M

你好，我是雷蓓蓓。在上一讲中，我给你介绍了项目管理的十大知识领域，今天，我会接着来讲五大过程组。同时，我还会结合在网易的项目实战经验，给你分享一下我对互联网项目管理的理解。

很多人应该都听说过 PDCA 循环，它最早来自于质量管理领域，意思是做任何事情，都要经过规划（Plan）、执行（Do）、检查 (Check) 和行动 (Act) 这四个步骤，又称戴明环。可以说，这四个步骤提供了一个简易的思考和做事框架。需要注意的是，这个循环并不是运行一次就结束了，而是周而复始、螺旋上升的。别看它很简单，实际上，越是简单的东西，就越是普适！

戴明环的应用非常广泛，其中就包括项目管理领域。PMI 遵循 PDCA 的法则，将所有的项目管理活动分成了五大过程组，分别是启动过程组、规划过程组、执行过程组、监控过程组

和收尾过程组。如下图所示：



项目管理的五大过程组

1. 启动过程组（千里之行，始于足下）

启动过程组意味着正式开始一个项目，或者是开始一个项目中的新阶段，包括识别干系人和制定项目章程两个子过程。识别干系人是一个非常重要的环节，我会在第 4 讲中跟你具体分享一下，今天我们先来说说制定项目章程。

启动过程组是最容易被忽略的过程组之一，越是持有结果导向的人，就越容易马上直奔主题去做，根本不管什么项目章程。

最近我的一个项目经理，就遇到了这样的情况。他的团队中来了一位新的负责人，新官上任之后，立马开始快速推进一个新的战略项目。这位负责人总觉得进度太慢，就整天抓着这位项目经理不放，让他反复催着大家每条事项要结果，弄得他苦不堪言。

在了解了具体情况之后，我发现，这个项目之所以推进困难，是因为大家的配合意愿不高。尤其是那些涉及上下游衔接合作的环节，很少有人会主动推着往前走。究其根源，这是因为大家对这个项目有很多疑问，比如，这个项目的整体愿景是什么？做这些任务，是为了达成什么目标？怎么才能把这些任务和现有的工作安排得很协调呢？他们看不到项目整体，只是在完成一条条的具体任务。

这位项目经理非常有责任心，总是各个节点反复不断地去催，一个一个环节去推动，但他越是卖力，越觉得推进困难。我跟他说：“你这样看似很努力，但其实这就像是拿着小铲子推土，效率太低。就算你晚上都不睡觉，恐怕也只能这样。”

那么，更有效率的方式是什么呢？其实，我们在启动一个新项目或新阶段时，首先要建立项目章程，并且通过启动会去公开确认。启动会的作用，就好比一个大型的推土机，是面对项目组全员，**正式宣告一个新项目或新阶段的开始，公开确认项目章程，包括明晰各方干系人的期望和诉求，设定愿景目标和重要里程碑，确定责任分工和沟通机制等。**

很多程序员刚开始做项目经理时，思维没有转过来，一拿到项目，就会立刻进入分析、设计、写代码的状态，却没有意识到，如果在启动会上把这些问题交待清楚了，就会省去非常多的后期沟通成本。

如果涉及到跨部门的项目，启动会就更加重要了。项目经理要积极创造一个场合，邀请更高的管理层出面，讲清楚项目的背景、目标和重要性。除此之外，启动会也是项目管理人员获得公开授权的有效方式，可以让你之后的推进工作更容易开展。

2. 规划过程组（运筹帷幄，决胜千里）

规划过程组可以说是项目管理工作中最为繁重的一个环节了。如果说启动是要明确目标，那么，**规划就是要把愿景目标转化为可落地的行动方案和工作路线。**对规划过程组进行有效管理, 可以更容易地获取干系人的认可和参与。

你需要根据预期目标，明确项目范围，确定项目的里程碑阶段目标，为项目的执行做好各项准备。

对于一个复杂项目来说，规划通常是一个渐进明晰的过程，近期的规划往往是最具体的，需要拆分到具体版本和工作项（如下图所示），而远期的规划则相对比较模糊。随着收集和掌握的信息逐渐增多，规划也要进一步动态细化，不断更新。我会在第 5 讲中着重讲一讲规划的常见问题，给你分享一份常见的避坑指南。

3. 执行过程组（言出必行，行之必果）

规划做好之后，就是考验执行力的时候了。这个阶段重在整合资源，推进项目落地，完成项目管理计划中确定的工作以实现项目目标。

如果在启动和规划环节做好了，到了执行环节，项目经理反而会轻松一些。这就好比汽车在高速上跑起来之后，如果你设定了 100 码的定速巡航，汽车自己就会执行运转。这时，你的工作更侧重于确保项目一直在正确的轨道上，确保各个环节按照规划进行，并且能够真正做到位。

那么，怎么来判断是否做到位了呢？这就要讲到监控过程组了。

4. 监控过程组（审时度势，沉着应变）

执行并不意味着在任何情况下都要一成不变。当外界环境或内部要求发生变化时，项目管理者也要审时度势，沉着应变，适时地调整各方，以更好地实现目标。

为了做到这一点，你需要定期对项目的进展、范围、质量等进行跟踪和监控，识别目前的进度与计划之间的偏差，从而快速准确地采取办法进行纠正和调整。在专栏后面的内容中，我会跟你介绍一下，如何通过一些大盘或报表，有效地监控项目中的各项信息。

5. 收尾过程组（慎终如始，则无败事）

收尾过程组是五个过程中的最后一个，而头和尾都是最容易被忽略的，所以我要重点强调一下。在这个阶段，你要交付项目成果，组织团队的回顾复盘，归档所有文档等组织过程资产，正式结束一个项目或阶段。

就像刚刚结束一场大考一样，项目发布上线之日，就是项目经理的解放日，项目经理可能会想：“管它是死是活，我都不想再看第二眼了。”这种心情我非常能理解，但虎头蛇尾其实是最应该规避的毛病。

所谓慎终如始，则无败事。重要的事说三遍：“复盘！复盘！复盘！”**不管项目成功与否，“趁热”复盘都是极为重要的一步。**

就我们团队而言，我们不光会复盘正常结束的项目，对于那些中途被叫停的非正常“死亡”项目，我们会格外重视，并立即复盘。我把这种复盘会称为“验尸会”。这样的复盘通常会带给我们很多有价值的信息和启示，比如哪些致命风险需要在一开始就被很好地管理和应对，再来一次的话，我们该怎么做。

互联网项目管理的职责定位

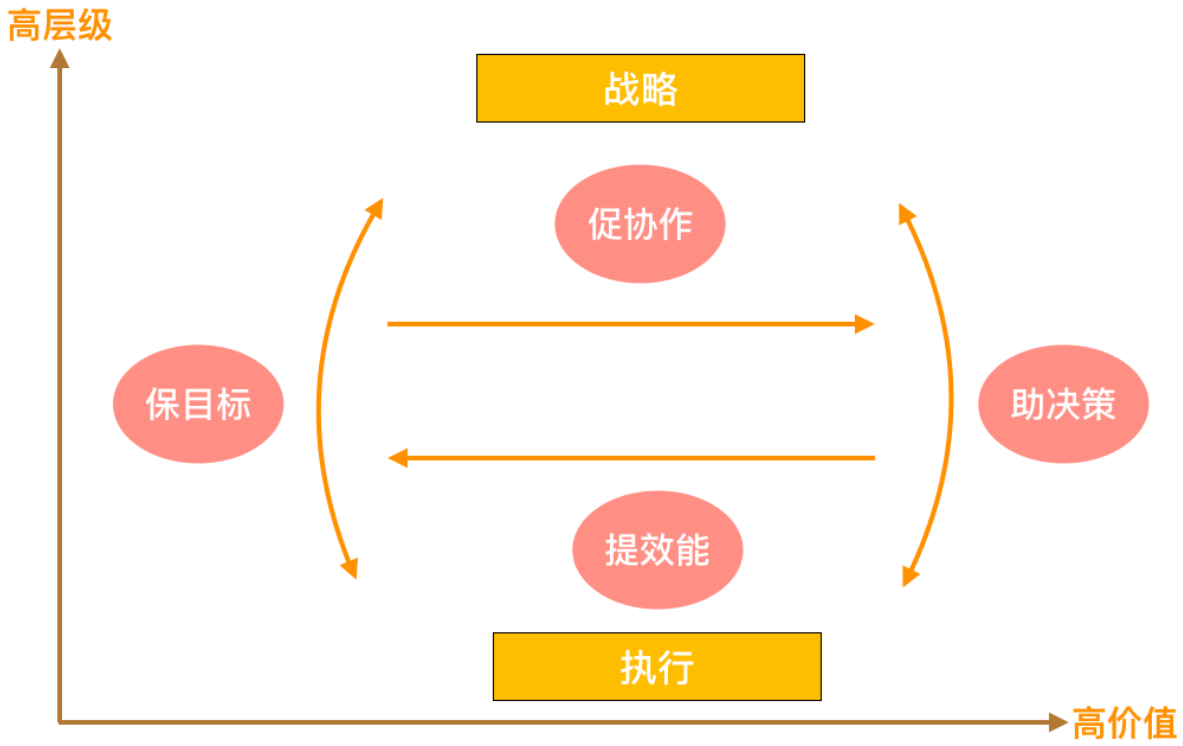
五大过程组是非常经典的项目管理模型，但是从互联网类业务的情境来看，我们往往会觉得很迷惑，因为项目与项目之间的边界相互交叠在一起，产品需求就如同海浪一样，一波未平，一波又起，大浪中夹杂着小浪。除非产品下线，否则“造浪机”在整个产品的生命周期中根本就不会停息，看不到哪里是尽头，又哪来的启动和收尾呢？

事实上，对于大多数互联网产品而言，研发期和运营期是交织在一起的，并非像传统软件那样，有个清晰的项目交付目标和时间周期。这样海浪式迭代演进的过程，给追求确定性和控制感的项目管理，带来了新的挑战。

不过，我们需要承认的是，从项目管理的方法层面来看，经典方法仍然是通用和普适的，只是你需要基于你的场景，找到对应颗粒度下的 PDCA 闭环管理方法。

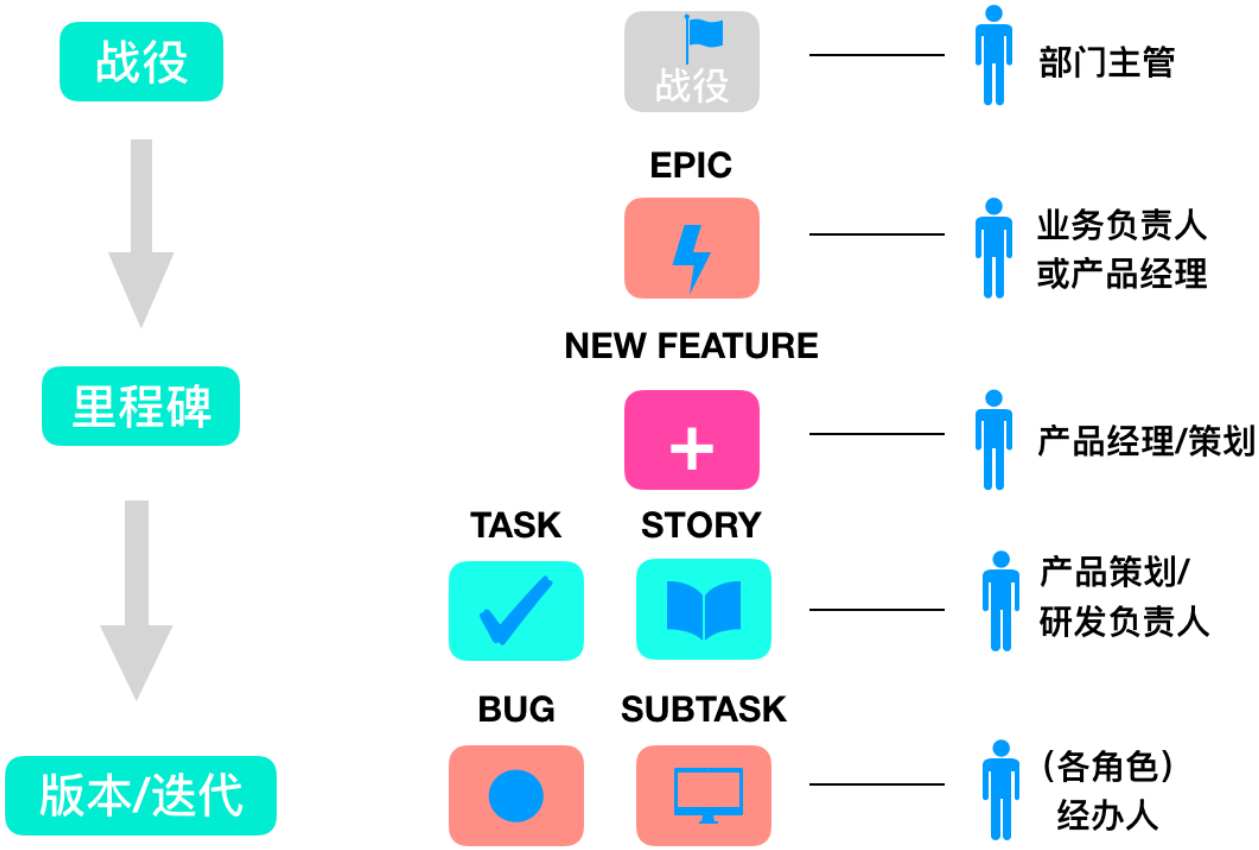
那么，把我们所讲的十大领域五大过程组，放在互联网的实战场景中，项目经理到底在做什么呢？我们说，项目管理有着天然的无边界属性，这也就意味着，放眼全局你能看到的地方，你什么都得操心、什么活都得干。所以，要搞清楚这件事，其实是很难的。别的角色都有自己的输出、自己的作品和固定的职责，但是好的项目经理却是融于无形的，整体项目团队的产出就是项目经理的作品。

你还记得我在上一讲的最后提到的我们团队总结提炼的 12 个字吗？“保目标、助决策、提效能、促协作。”这 12 个字看上去简单，却真的是我们团队整体智慧的结晶，它不仅体现在项目管理的日常工作中，更体现在项目经理的绩效考核、晋升答辩等过程中，是指导项目管理实战工作的基本纲领，下图是这个基本纲领的总览：



我们先从纵向来看，在从战略到执行的过程中，项目管理的两项职能是保目标和助决策，这形成了一个围绕目标驱动的闭环。

把业务最顶层的战略意图，清晰地反应在每个人每一天的执行中，其实是件非常不容易的事情，需要一层层地进行拆解。首先，你要围绕组织绩效目标，定位出核心的 3～5 件要事，即关键战役，再把关键战役进行规划分解，拆到可交付可验收的里程碑，最后落地到版本 / 迭代的工作安排中。



接着，你还要通过清晰而系统的反馈机制和平台，把执行中的进展状态、变更、风险等集中呈现，以帮助管理者更好地进行优化和调整。比如，结合产出进度来调整业务策略，通过里程碑状态信息来调整目标和规划的节奏，根据人力投入的分布，来优化整体的资源配置。

这些就是保目标、助决策的部分。

然后，我们从横向去看，提效能和促协作，本质上都是工作在上下游跨角色协同的这条线上，链条越长，协同就越是复杂。

提效能是要去关注和消灭团队中的低价值工作所引发的效能痛点。举个例子，假如测试环境的部署耗时很长，这已经成为了整个团队的瓶颈，那你就要想办法通过技术的手段实现自动化，从而为整条链条提速。

促协作则是着眼于使用各种项目管理方法和工具，让高价值工作者可以更好地合作。比如，建立清晰有效的信息渠道和沟通机制，积极推动各角色达成共识等，实现全局价值的最大化。

总结一下，保目标、助决策是要打通从战略到执行的闭环，提效能、促协作则是打通上下游协同的闭环，这 12 个字就是我对于互联网实战中项目管理职责定位的理解。关于它们在实战中的具体应用，我会在专栏后面的内容中详细地为你介绍。

总结

好了，讲到这里，项目管理的常识我就都介绍完了。十大知识领域和五大过程组，代表了整个项目管理知识领域中的一横一纵两条主线。这个知识地图，为我们后续的学习提供了一套标准框架。

	启动	规划	执行	监控	收尾
整体	制定项目章程	制定项目管理计划	指导和管理项目执行	监控项目工作；整体变更控制	项目收尾
范围		制定范围管理计划：收集需求；范围定义；建立WBS		范围核实；范围控制	
时间		制定进度管理计划：活动定义；活动排序；活动资源估算；活动历时估算；制定进度计划		进度控制	
成本		制定成本管理计划：成本估算；成本预算		成本控制	
质量		制定质量管理计划	质量保证	质量控制	
人力		制定人力资源管理计划	组建项目团队；项目团队建设	管理项目团队	
沟通		制定沟通管理计划	管理沟通	控制沟通	
风险		制定风险管理计划：风险识别；风险定性分析；风险定量分析；风险应对计划		风险监督与控制	
采购		制定采购管理计划	实施采购	控制采购	结束采购
干系人	识别干系人	制定干系人管理计划	管理干系人参与	控制干系人参与	

你需要对这些知识有整体的认知，这些基础理论可以给你的实践提供专业科学的指导。不过，你没有必要一一记得，在第二模块“硬技能篇”，我会从这几个过程组和知识领域出发，结合实践中的常见痛点，给你介绍更多实用的方法。

你要知道，项目管理是一门实践科学，并不会有什么一招制胜的银弹，但是，只要你跟着专栏进行系统地学习，认真思考，谨慎实践，就必定会在项目管理领域有所成就。

畅所欲言

十大领域五大过程组的内容纷繁复杂，专栏内容不可能面面俱到。好在专栏是个互动性非常强的学习形式，你的每条留言，我都有认真去看，你的问题会成为我的动力，我会竭尽所能地为你答疑解惑。最后，我想请你来谈一谈：在你的应用场景中，你对哪个过程组更为关注？你最想学到哪个过程组的方法呢？

欢迎你畅所欲言，我在留言区等你，也欢迎你把文章分享给你的朋友，我们下一讲再见！

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　02 | 十大领域五大过程组（上）：程序员必须要了解的项目管理常识

精选留言 (16)

写留言

javaadu
2019-11-02

您好，老师可以介绍下是否有必要考PMP呢？

展开

2

Bruce

2019-11-03

这个最后的图是对应49个过程组么？第六版的PMP BOK,没有结束采购，如果是对应49个过程组，就请更正下，不是的话，那就当我没说

展开

2 1

Hunter Liu

2019-11-03

雷老师好，我所带的项目通常有明确的日程目标，但可用资源存在不足，自己不是程序员出身，对持续时间较长任务的工作量估算通常会依赖开发组同学，而估算的东西你懂的，经常让我觉得心里没底。所以关于规划和后续监控怎么能有机的结合起来。由于资源也处于与其他项目共享，并且我的项目是内部研发，而另外的项目属于toB的项目，通常搞得老板把资源总是抽调出去，搞得我这边断断续续，这方面又如何说服老板呢？

展开

1

吴琦

2019-11-03

老师，您好。对于项目经理来说需要建立项目章程，那么对于职能经理，比如：研发经理、测试经理等，是否也需要团队章程，如果需要，它与项目章程的差异及需要注意的事项有哪些呢？谢谢老师～

1

sting

2019-11-03

上节的课程作业中，我想尝试做作业，结果看着篮球赛的例子却不知道项目结合到一块。网上的资料基本是10大知识领域和5大过程组的结合体，正好这次课程就讲到了。蓓蓓老师的声音好好听，课程更是干货满满😍😍😍
我参与最多的是执行过程组，现在更关注的是规划过程组，好的计划是成功的一半💪💪💪。

展开

作者回复: 谢谢你超级有能量的留言，规划我会重点讲哦！

1

molingwen

2019-11-02

雷老师您好，后期您会分享具体的项目管理的工具和不同阶段需要的文档吗？

作者回复: 是的，后面有一讲是关于工具

1

雷霹雳的爸爸

2019-11-02

这期我比较关注老师提到的授权问题，俗话说，名不正言不顺，我的一个问题是，已经正在进行中的项目，可以通过什么形式获得或者明确这个授权呢？我感觉我们现在有些事情就没定这个领班的人

另外感谢老师这一课动听的声音伴我入眠，结果最终来晚了没抢到沙发却好遗憾

展开

作者回复: 额。。零点更新是比较晚。

已经在进行中的项目，也可以换种方式补上，你可以统一梳理下目前未明确的各类决策机制，哪类事情谁是owner，谁必须参与，谁负责拍板。跟项目发起人达成一致后，通过某次公开会议去传达，授权效果是同样的。

1

穷查理

2019-11-02

蓓蓓老师周末愉快~

五大过重组分别对应我们项目周期中的“项目立项”、“设计阶段”、“开发阶段”、“验收阶段”和“项目结题”，当然有的过程组会贯穿项目周期中的多个阶段，比如“监控”就重度贯穿“开发阶段”和“验收阶段”。...

展开

作者回复: 查理你好！监控的频率取决于项目的复杂度，风险程度及紧迫程度，甚至在同一个项目的不同时期，你也可以设计不同的监控频率。比如我曾经呆过一个每天倒计时式的高层站会，所有风险都会当下最高优先级处理，但也有些日常小项目则是以工具监控为主，辅以定期的周会，发现潜在偏差时才会介入。第二个问题的关键，是建立清晰一致的完成标准，比如提测时冒烟用例的通过率，有些团队还会有静态代码检查的通过率，找到你们的定义。

1

爱吃甜豆腐的明哥哥
2019-11-02

雷老师您好，后期您会分享具体的项目管理的工具的吧。

作者回复: 会的，第15讲

1

我叫不知道
2019-11-04

我的关注点比较特别，老师的声音好好听

展开

Geek_dcf0fc
2019-11-04

蓓蓓老师，会从epic,feature,story,task例子上来讲五大过程组的实践吗？

pine
2019-11-04

看完后，想了一下最近学的pmp，忽然发现工作中遇到好多问题，其实按照体系上的硬技能会找到解决方案。

Geek_e508d7
2019-11-03

老师好，有两个问题想请教下
1.原本规划好的内容要求变化，而且还会加入很多其他事项，请问这个时候该怎么处理呢
2.有的时候定好的计划总是无法按时完成，请问监控过程有什么好的办法呢

展开

enjoylearning
2019-11-03

为什么叫过程组呢？组的概念是指多人吗

展开

程序员人生

我遇到了跟老师在启动过程组中所举例子一摸一样的事情

作者回复: 握爪

天天向上

2019-11-02

很关心质量领域如何在五大过程中提升

展开

2